



---

**Aus Freude am Lesen**

In seinem Weltbestseller »Der Schwarze Schwan« problematisierte Nassim Nicholas Taleb die zunehmende Unberechenbarkeit der Welt. Jetzt liegt sein wichtigstes Buch vor: In »Antifragilität« liefert Taleb eine wirkmächtige Gebrauchsanweisung, wie wir selbst, unsere Unternehmen und Strukturen, Chaos und unberechenbare Ereignisse nicht nur überstehen, sondern sogar davon profitieren können. Denn alles, was nicht antifragil ist, wird verschwinden.

NASSIM NICHOLAS TALEB, geboren im Libanon, interessiert sich als Essayist und Forscher vor allem für Fragen der Wahrscheinlichkeit. Seine Einsichten bezieht er in erster Linie aus einer zwanzigjährigen Tätigkeit im Handel mit Derivaten. Er ist derzeit Distinguished Professor für Risk Engineering an der New York University. Seine Bestseller »Narren des Zufalls« und »Der Schwarze Schwan« erschienen in mehr als 33 Sprachen. Taleb lebt überwiegend in New York.

Nassim Nicholas Taleb

# Antifragilität

Anleitung für eine Welt,  
die wir nicht verstehen

*Aus dem Englischen  
von Susanne Held*

**btb**

Die Originalausgabe erschien 2012 unter dem Titel »Antifragile. Things That Gain from Disorder« bei Random House, einem Verlag der Random House, Inc., New York.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967  
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte  
Papier *Lux Cream* liefert Stora Enso, Finnland.

#### 1. Auflage

Genehmigte Taschenbuchausgabe Juli 2014,  
btb Verlag in der Verlagsgruppe Random House GmbH, München  
Copyright © der Originalausgabe 2012 by Nassim Nicholas Taleb  
Copyright © der deutschsprachigen Ausgabe 2013 beim Albrecht  
Knaus Verlag, München, in der Verlagsgruppe Random House  
GmbH

Umschlaggestaltung und -motiv: © bürosüd°, München

Druck und Einband: CPI – Clausen & Bosse, Leck

LW · Herstellung: sc

Printed in Germany

ISBN 978-3-442-74469-5

[www.btb-verlag.de](http://www.btb-verlag.de)

[www.facebook.com/btbverlag](https://www.facebook.com/btbverlag)

Besuchen Sie auch unseren LiteraturBlog [www.transatlantik.de](http://www.transatlantik.de)

*Für Sarah Josephine Taleb*



# Inhalt

Prolog .....	21
Anhang: Die Triade – oder eine Darstellung der Welt und der Dinge nach der Ordnung der drei Eigenschaften .....	44
<b>Buch I. Das Antifragile: Eine Einführung .....</b>	<b>55</b>
<b>Kapitel 1 Zwischen Damokles und Hydra .....</b>	<b>57</b>
Die Hälfte allen Lebens ist namenlos .....	57
Seien Sie doch so nett und schlagen Sie mir den Kopf ab .....	59
<i>Über die Notwendigkeit von Namen .....</i>	<i>61</i>
Proto-Antifragilität .....	63
Kontextunabhängigkeit ist vom Kontext abhängig .....	67
<b>Kapitel 2 Überkompensation und Überreaktion, wohin man schaut .....</b>	<b>70</b>
Wie man ein Pferderennen gewinnt .....	73
<i>Antifragile Reaktionen als Redundanz .....</i>	<i>75</i>
Über Antifragilität bei Aufständen und in der Liebe. Wer überraschenderweise noch von Stress profitiert .....	80
<i>Bitte verbieten Sie mein Buch: Die Antifragilität         von Informationen .....</i>	<i>82</i>
<i>Wechseln Sie den Beruf .....</i>	<i>84</i>
<b>Kapitel 3 Die Katze und die Waschmaschine .....</b>	<b>88</b>
<i>Komplexität .....</i>	<i>90</i>
Stressoren sind Information .....	91
<i>Nicht schon wieder Gleichgewicht! .....</i>	<i>96</i>

	Verbrechen gegen Kinder . . . . .	97
	<i>Dolmetscher schaden nur</i> . . . . .	98
	<i>Touristifizierung.</i> . . . . .	99
	<i>Der geheime Hunger nach Zufall.</i> . . . . .	100
<b>Kapitel 4</b>	<b>Was mich umbringt, macht andere stärker</b> . . . . .	103
	Antifragilität in Schichten . . . . .	103
	<i>Evolution und Unvorhersehbarkeit</i> . . . . .	104
	<i>Organismen sind Populationen und</i> <i>Populationen sind Organismen</i> . . . . .	110
	Wie gut, dass es Irrtümer gibt . . . . .	111
	<i>Von den Fehlern der anderen lernen</i> . . . . .	112
	<i>Wie man Mutter Teresa wird</i> . . . . .	114
	Warum das Aggregat das Individuum hasst . . . . .	115
	Was mich nicht umbringt, bringt andere um . . . . .	118
	<i>Ich und Wir</i> . . . . .	119
	<i>Nationaler Unternehmer-Gedenktag</i> . . . . .	122
 <b>BUCH II. Die Moderne und die Verleugnung</b>		
	<b>von Antifragilität</b> . . . . .	125
<b>Kapitel 5</b>	<b>Der Suk und das Bürohochhaus</b> . . . . .	127
	Zwei Arten von Beruf . . . . .	127
	<i>Lenin in Zürich</i> . . . . .	130
	Bottom-up-Variationen . . . . .	133
	Raus aus Extremistan . . . . .	137
	<i>Das große Truthahn-Problem</i> . . . . .	140
	Zwölftausend Jahre . . . . .	141
	<i>Krieg, Gefängnis oder beides</i> . . . . .	143
	<i>Pax Romana</i> . . . . .	144
	<i>Krieg oder kein Krieg</i> . . . . .	146
<b>Kapitel 6</b>	<b>Zufälligkeit ist SO super!</b> . . . . .	149
	Hungrige Esel . . . . .	151
	<i>Das Ausglühverfahren in der Politik</i> . . . . .	153
	Die Zeitbombe namens Stabilität . . . . .	156



	<i>Der zweite Schritt: Können (kleine)</i>	
	<i>Kriege Leben retten?</i> . . . . .	156
	<i>Was Außenpolitiker wissen sollten</i> . . . . .	157
	Mein Begriff von Modernität . . . . .	159
<b>Kapitel 7</b>	<b>Naives Intervenieren</b> . . . . .	163
	Intervention und Iatrogenik . . . . .	164
	<i>Oberste Regel: Keinen Schaden anrichten</i> . . . . .	166
	<i>Auf den Kopf gestellte Iatrogenik</i> . . . . .	167
	<i>Iatrogenik an höheren Stellen</i> . . . . .	168
	<i>Kann ein Wal fliegen wie ein Adler?</i> . . . . .	171
	<i>Nicht nichts tun</i> . . . . .	173
	<i>Nicht-naiver Interventionismus</i> . . . . .	175
	Es lebe das Zaudern (nach fabianischer Manier) . . . . .	178
	Haufenweise Neurosen . . . . .	182
	<i>Eine legale Methode, Leute umzubringen</i> . . . . .	184
	<i>Mediengesteuerte Neurosen</i> . . . . .	187
	Der Staat kann helfen – wenn er unfähig ist . . . . .	188
	<i>Frankreich ist chaotischer als sein Ruf</i> . . . . .	189
	<i>Schweden und der große Staat</i> . . . . .	191
	Die Verwechslung von Auslöser und Ursache . . . . .	192
<b>Kapitel 8</b>	<b>Prognostik als typisches Phänomen der Moderne</b> . . .	195
	<i>Ms. Bré hat Konkurrenten</i> . . . . .	196
	<i>Vorhersagen</i> . . . . .	197
	<i>Schlechte Zähne hin oder her</i> . . . . .	197
	<i>Von der Idee, ein Nicht-Truthahn zu werden</i> . . . . .	199
	<i>Schluss mit den Schwarzen Schwänen</i> . . . . .	201
	<b>BUCH III. Eine prognosefreie Sicht der Welt</b> . . . . .	203
<b>Kapitel 9</b>	<b>Fat Tony und die Fragilisten</b> . . . . .	205
	Man sieht sich zum Lunch . . . . .	205
	<i>Die zentrale Rolle des Mittagessens</i> . . . . .	206
	<i>Die Antifragilität von Bibliotheken</i> . . . . .	207
	Über Dummköpfe und Nicht-Dummköpfe . . . . .	210

	<i>Einsamkeit</i> . . . . .	213
	<i>Was der Nicht-Prognostiker vorhersagen kann</i> . . . . .	214
<b>Kapitel 10</b>	<b>Senecas Gewinne und Verluste</b> . . . . .	216
	<i>Und so etwas soll man ernst nehmen?</i> . . . . .	216
	<i>Weniger Schattenseiten</i> . . . . .	218
	<i>Der stoische Weg zu emotionaler Robustheit</i> . . . . .	220
	<i>Die Domestizierung der Emotionen</i> . . . . .	222
	<i>Wie man Herrschaft erlangt</i> . . . . .	223
	<i>Die grundlegende Asymmetrie</i> . . . . .	224
<b>Kapitel 11</b>	<b>Den Rockstar sollten Sie auf keinen Fall heiraten</b> . . . . .	226
	Die Irreversibilität kaputter Pakete . . . . .	226
	Senecas Hantel . . . . .	229
	<i>Der Buchhalter und der Rockstar</i> . . . . .	230
	<i>Raus aus der goldenen Mitte</i> . . . . .	232
	<i>Die Domestizierung der Unsicherheit</i> . . . . .	234
<b>BUCH IV.</b>	<b>Optionalität, Technik und die Intelligenz</b>	
	<b>von Antifragilität</b> . . . . .	239
	Wissen Sie wirklich, wohin Sie unterwegs sind? . . . . .	239
	<i>Die teleologische Täuschung</i> . . . . .	240
	<i>Amerikas größter Vorzug</i> . . . . .	241
<b>Kapitel 12</b>	<b>Die süßen Trauben des Thales</b> . . . . .	243
	Option und Asymmetrie . . . . .	245
	<i>Die Option der süßen Trauben</i> . . . . .	246
	<i>Samstagabend in London</i> . . . . .	247
	<i>Ihre Miete</i> . . . . .	248
	<i>Asymmetrie</i> . . . . .	249
	<i>Dinge, die von Streuung profitieren</i> . . . . .	250
	Das Thalesianische und das Aristotelische . . . . .	252
	<i>Die Kunst, dumm zu sein</i> . . . . .	253
	<i>Optionen in der Natur</i> . . . . .	253
	<i>Rationalität</i> . . . . .	256

	<i>Das Leben ist lang gamma</i> . . . . .	257
	<i>Die Vorliebe der römischen Politik für Optionalität</i> . .	259
<b>Kapitel 13</b>	<b>Flugunterricht für Vögel</b> . . . . .	261
	<i>Und noch einmal: Weniger ist mehr</i> . . . . .	265
	<i>Mind the Gaps</i> . . . . .	265
	<i>Sinnvolles Suchen – Die Einträglichkeit</i> <i>von Irrtümern</i> . . . . .	267
	<i>Kreative und unkreative Zerstörungen</i> . . . . .	269
	Die Sowjet-Harvard-Abteilung für Ornithologie . . . . .	270
	Epiphänomene . . . . .	274
	<i>Gier als ein Grund</i> . . . . .	275
	<i>Die Entlarvung von Epiphänomenen</i> . . . . .	276
	<i>Rosinenpicken oder: Der Bestätigungsfehler</i> . . . . .	278
<b>Kapitel 14</b>	<b>Zwei Paar Stiefel</b> . . . . .	281
	<i>Wo sind die Stressoren?</i> . . . . .	282
	<i>L'Art pour l'Art, Lernen um des Lernens willen</i> . . . .	283
	<i>Tadellose Tischpartner</i> . . . . .	286
	Die Grünholztäuschung . . . . .	287
	<i>Wie Fat Tony reich (und fett) wurde</i> . . . . .	291
	Vermengung . . . . .	293
	Prometheus und Epimetheus . . . . .	295
<b>Kapitel 15</b>	<b>Die Geschichte wird von Losern verfasst</b> . . . . .	300
	<i>Der Beweis liegt auf der Hand</i> . . . . .	305
	<i>So ähnlich wie Kochen?</i> . . . . .	309
	<i>Die Industrielle Revolution</i> . . . . .	312
	<i>Regierungen sollten a-teleologisches</i> <i>Tüfteln subventionieren, nicht die Forschung</i> . . . . .	317
	Der medizinische Bereich . . . . .	318
	<i>Matt Ridleys anti-teleologisches Argument</i> . . . . .	322
	<i>Unternehmens-Teleologie</i> . . . . .	324
	Das umgekehrte Truthahn-Problem . . . . .	325
	<i>Siebenmal Scheitern, plus oder minus zwei</i> . . . . .	329
	Der Scharlatan, der Akademiker und der Showman . . . .	329

<b>Kapitel 16 Eine Lektion im Fach Chaos</b> . . . . .	333
Das Ökologische und das Ludische . . . . .	333
<i>Die Touristifizierung der Übermutti</i> . . . . .	334
Ein antifrager (hantelförmiger) Bildungsweg . . . . .	336
<b>Kapitel 17 Fat Tony diskutiert mit Sokrates</b> . . . . .	343
Euthyphron . . . . .	344
Fat Tony versus Sokrates . . . . .	345
Das Primat definitorischen Wissens . . . . .	349
<i>Die Verwechslung des Nichtverständlichen</i> <i>mit dem Unverständigen</i> . . . . .	350
<i>Tradition</i> . . . . .	353
Die Unterscheidung Dummkopf – Nicht-Dummkopf . . . . .	356
<i>Fragilität, nicht Wahrscheinlichkeit</i> . . . . .	357
<i>Vermengung von Ereignissen und Gefährdungen</i> . . . . .	358
Fazit . . . . .	359
<i>Was geschieht nun?</i> . . . . .	360
<b>BUCH V. Das Nichtlineare und das Nichtlineare</b> . . . . .	361
Über die Vorteile einer Dachwohnung . . . . .	361
<b>Kapitel 18 Der Unterschied zwischen einem großen</b> <b>Stein und tausend Kieselsteinchen.</b> . . . . .	365
Eine einfache Regel, um das Fragile aufzuspüren . . . . .	366
<i>Warum ist Fragilität nichtlinear?</i> . . . . .	368
<i>Ein lächelndes und ein trauriges Gesicht</i> . . . . .	370
<i>Warum wird das Konkave durch Ereignisse nach</i> <i>Art eines Schwarzen Schwanzes geschädigt?</i> . . . . .	373
Die Verkehrssituation in New York . . . . .	373
<i>Irgendjemand sollte den Verantwortlichen</i> <i>in New York Bescheid geben</i> . . . . .	375
Mehr ist anders . . . . .	377
<i>Eine »ausgewogene Mahlzeit«</i> . . . . .	378
<i>Rennen statt Gehen</i> . . . . .	379
Selbst wenn klein hässlich wäre – es ist auf jeden Fall weniger fragil . . . . .	380

<i>Wie man in die Klemme gerät</i> . . . . .	380
<i>Kerviel und Mikro-Kerviel</i> . . . . .	382
<i>Wie man ein Kino verlässt</i> . . . . .	386
Projekte und Prognosen . . . . .	387
<i>Warum Flugzeuge nie zu früh landen</i> . . . . .	387
<i>Kriegsbedingte Defizite und Defizite</i> . . . . .	390
Wenn das »Effiziente« nicht effizient ist . . . . .	391
<i>Umweltverschmutzung und Schädigung</i> <i>der globalen Ökosysteme</i> . . . . .	392
<i>Die Nichtlinearität von Reichtum</i> . . . . .	394
<i>Zusammenfassung</i> . . . . .	394
<b>Kapitel 19 Der Stein der Weisen und sein Gegenteil</b> . . . . .	395
Wie man herausfindet, was hochgeht . . . . .	395
<i>Positive und negative Modellfehler</i> . . . . .	400
Wie man eine Großmutter verliert . . . . .	402
Und nun zum Stein der Weisen . . . . .	404
<i>Wie man Gold in Dreck verwandelt:</i> <i>Der umgekehrte Stein der Weisen</i> . . . . .	407
 <b>BUCH VI. Via Negativa</b> . . . . .	409
<i>Wo ist der Scharlatan?</i> . . . . .	410
<i>Subtraktives Wissen</i> . . . . .	411
Noch einmal: Hanteln . . . . .	414
<i>Weniger ist mehr</i> . . . . .	414
<b>Kapitel 20 Zeit und Fragilität</b> . . . . .	421
Von Simonides zu Jensen . . . . .	422
Lernen, wie man subtrahiert . . . . .	424
<i>Der ideale Einsatz von Technologie</i> . . . . .	429
Rückwärts altern: Der Lindy-Effekt . . . . .	431
Einige mentale Fehlleistungen . . . . .	437
<i>Neomanie und der Tretmühleneffekt</i> . . . . .	438
Architektur und die irreparable Neomanie . . . . .	442
<i>Fenster von Wand zu Wand</i> . . . . .	446
<i>Maße und Gewichte</i> . . . . .	447

Die Verwandlung von Wissenschaft in Journalismus . . . .	448
Was zugrunde gehen sollte . . . . .	452
Die Propheten und ihr Verhältnis zur Gegenwart . . . . .	453
Der Hund des Empedokles . . . . .	456
<i>Was keinen Sinn macht</i> . . . . .	457
<b>Kapitel 21 Medizin, Konvexität und Opakheit</b> . . . . .	458
Streit auf der Unfallstation . . . . .	460
Erstes Prinzip der Iatrogenik (Empirismus) . . . . .	463
Zweites Prinzip der Iatrogenik (nichtlineare Reaktion) . . .	464
<i>Die Jensen'sche Ungleichung in der Medizin</i> . . . . .	467
Beweise, die zu Grabe getragen wurden . . . . .	469
<i>Die unendliche Geschichte</i>	
<i>der Truthahn-Situationen</i> . . . . .	470
Die opake Logik der Natur . . . . .	475
<i>Schuldig oder unschuldig</i> . . . . .	476
<i>Ein Plädoyer für Ahnungslosigkeit in der Biologie:</i>	
<i>Phänomenologie</i> . . . . .	478
<i>Die beißende Kritik unserer Vorfahren</i> . . . . .	481
<i>Wie man die Hälfte der Bevölkerung heilt</i> . . . . .	482
<i>»Mathematische Stringenz« in der Medizin</i> . . . . .	485
<b>Kapitel 22 Lang leben, aber keinesfalls zu lang</b> . . . . .	487
Lebenserwartung und Konvexität . . . . .	487
<i>Zugewinn durch Subtraktion</i> . . . . .	490
<i>Die Iatrogenik des Geldes</i> . . . . .	495
<i>Religion und naiver Interventionismus</i> . . . . .	497
Wenn es ein Mittwoch ist, bin ich Veganer . . . . .	498
<i>Konvexitätseffekte und vom Zufall abhängige</i>	
<i>Ernährung</i> . . . . .	498
<i>Wie man sich selbst verzehrt</i> . . . . .	502
<i>Wenn man ohne Spaziergang auskommen muss</i> . . . . .	504
<i>Ich möchte ewig leben</i> . . . . .	504

<b>BUCH VII. Die Ethik von Fragilität und Antifragilität</b>	507
<b>Kapitel 23 Wessen Haut steht auf dem Spiel? Antifragilität und Optionalität auf Kosten anderer</b>	509
Hammurapi	516
Die Optionen der Schwätzer	518
<i>Postgnostik</i>	522
<i>Das Stiglitz-Syndrom</i>	525
<i>Das Frequenzproblem oder: Wie man in Streitgesprächen unterliegt</i>	529
<i>Die richtige Entscheidung aus dem falschen Grund</i>	530
Die Antike und das Stiglitz-Syndrom	532
<i>Die Schiffe hinter sich verbrennen</i>	533
<i>Tod durch Dichtung</i>	534
<i>Isolierung</i>	535
<i>Champagnersozialismus</i>	537
<i>Mit Leib und Seele</i>	538
Optionen, Antifragilität und soziale Gerechtigkeit	539
<i>Freie Option à la Robert Rubin</i>	541
<i>Welcher Adam Smith?</i>	542
Die Antifragilität und Moral (großer) Unternehmen	544
<i>Handwerker, Werbung und Billigangebote</i>	546
<i>Lawrence von Arabien oder Meyer Lansky</i>	550
<b>Kapitel 24 Die Anpassung der Moral an den Beruf</b>	552
<i>Reichtum ohne Unabhängigkeit</i>	553
Die Profis und das Kollektiv	555
Das Ethische und das Legale	559
<i>Kasuistik und Optionalität</i>	562
Große Datenmengen und die Option des Forschers	564
Die Tyrannei des Kollektivs	568
<b>Kapitel 25 Conclusio</b>	571
Epilog Von Auferstehung zu Auferstehung	575

<b>Anhang</b> .....	577
Glossar .....	579
Appendix I .....	586
Appendix II .....	599
Anmerkungen, nachgetragene Ideen, weiterführende Lektüre .....	612
Bibliographie .....	645
Dank .....	673
Register .....	674



# Kapitelüberblick

*Fettgedruckte Begriffe sind im Glossar am Schluss des Buchs erklärt.*

## **Buch I: Das Antifragile: Eine Einführung**

**Kapitel 1.** Wie es kommt, dass der Begriff »Antifragilität« nicht zum Lehrstoff der Schule gehört. Die Triade Fragil – Robust – Antifragil, übersetzt in die mythologischen Figuren Damokles – Phönix – Hydra. Kontextabhängigkeit.

**Kapitel 2.** Wo treffen wir auf Überkompensation? Das Antifragilste überhaupt (außerhalb der Wirtschaft): obsessive Liebe.

**Kapitel 3.** Der Unterschied zwischen dem Organischen und dem Konstruierten. **Touristifizierung** und weitere Versuche, das Leben seiner Volatilität zu berauben.

**Kapitel 4.** Die Antifragilität eines Ganzen beruht häufig auf der Fragilität seiner Teile. Warum es ohne Tod kein Leben gibt. Die Nützlichkeit von Irrtümern für die Gesamtheit. Warum wir Menschen brauchen, die bereit sind, sich auf Risiken einzulassen. Einige Bemerkungen zur Moderne, die dafür kein Verständnis hat. Eine Verbeugung vor dem freien Unternehmer und dem entdeckungsfreudigen Abenteurer.

## **Buch II: Die Moderne und die Verleugnung von Antifragilität**

### **Das Prokrustesbett**

**Kapitel 5.** Zwei unterschiedliche Kategorien von Zufälligkeit, dargestellt an der Lebensweise zweier Brüder. Die Schweiz wird nicht von

oben kontrolliert. Der Unterschied zwischen **Mediokristan** und **Extremistan**. Die Vorteile von Stadtstaaten, politischen Systemen, die nach Bottom-up-Manier funktionieren, und der stabilisierende Effekt kommunalen Rauschens.

**Kapitel 6.** Systeme, die von Zufälligkeit profitieren. Der Vorgang des Ausglühens in und jenseits der Physik. Erklärt den Effekt der Überstabilisierung von Organismen und komplexen (politischen, wirtschaftlichen und so weiter) Systemen. Die Schwachstellen des Intellektualismus. Die Außenpolitik der USA – Pseudostabilisierungen.

**Kapitel 7.** Einführung in die **Naive Intervention** und **Iatrogenik**, das meistverkannte Phänomen der Moderne. Rauschen – Signal – Überreaktion auf bloßes Rauschen.

**Kapitel 8.** Prognostik als typisches Produkt der Moderne.

### **Buch III: Eine prognosefreie Sicht der Welt**

**Kapitel 9.** Fat Tony und seine untrügliche Spürnase für Fragilität, Nero, ausgedehnte Mittagessen, die Drangsalierung der **Fragilisten**.

**Kapitel 10.** In dem Professor Triffat sich weigert, die von ihm entwickelte Medizin auch selbst zu schlucken. Wir bedienen uns Senecas und des Stoizismus als einem weiteren Zugang zur Erklärung des Umstands, warum alles Antifragile mehr Vor- als Nachteile hat und deshalb von Volatilität, Fehlern und Stressoren profitiert – die **Fundamentale Asymmetrie**.

**Kapitel 11.** Was man vermengen darf und was nicht. Die **Hantelstrategie** im Leben und überhaupt als Verwandlung alles Möglichen von fragil in antifragil.

### **Buch IV: Optionalität, Technik und die Intelligenz von Antifragilität**

(Die Spannung zwischen Erziehung, die auf Ordnung, und Innovation, die auf Unordnung ausgerichtet ist.)

**Kapitel 12.** Der Unterschied zwischen Thales und Aristoteles und die Idee der **Optionalität**, die es dem Menschen ermöglicht, auf das

Verstehen dessen, was vor sich geht, verzichten zu können – und warum dieser Umstand aufgrund von Vermengung bis heute nicht verstanden wurde. Das Missverständnis des Aristoteles. Optiona-  
lität im Privatleben. Umstände, in denen Tüfteln wertvoller ist als Planen. Der **Rationale Flaneur**.

**Kapitel 13.** Asymmetrische Ergebnisse hinter dem Wachstum, wenig darüber hinaus. Die **Sowjet-Harvard-Illusion**, oder der **Flugunter-  
richt-für-Vögel-Effekt**. Epiphänomene.

**Kapitel 14.** Die **Grünholztäuschung**. Die Spannung zwischen Erkenntnis und Versuch und Irrtum; geschichtliche Entwicklung. Erzeugt Wissen Wohlstand, und wenn ja, welche Art von Wissen? Wenn zwei Dinge nicht dasselbe, sondern zwei Paar Stiefel sind.

**Kapitel 15.** Die Geschichte der Technik wird neu geschrieben. In der Wissenschaft wird Geschichte von Losern verfasst; eine Erkenntnis, die mir in meinem Tätigkeitsbereich aufging, und wie man diese Einsicht generalisieren kann. Schaden Kenntnisse in Biologie der Medizin? Die Rolle glücklicher Zufälle wird unterschlagen. Wodurch zeichnet sich ein guter Unternehmer aus?

**Kapitel 16.** Wie man mit Übermuttis umgeht. Die Erziehung eines Flaneurs.

**Kapitel 17.** Fat Tony diskutiert mit Sokrates: Warum dürfen wir nicht handeln, ohne unser Handeln erklären zu können; warum müssen wir unser Handeln überhaupt erklären? Das **Dionysische**. Die Handlungsweise der Dummköpfe – die Handlungsweise der Nicht-Dummköpfe.

## **Buch V: Das Nichtlineare und das Nichtlineare**

**Kapitel 18.** Konvexität, Konkavität und **Konvexitätseffekte**. Warum Größe fragil macht.

**Kapitel 19.** Der **Stein der Weisen**. Vertiefung der Konvexitätsidee. Wie Fannie Mae hochging. **Nichtlinearität**. Die **Heuristik** zur Ermittlung von Fragilität und Antifragilität. Der Konvexitäts-Bias, die Jensen'sche Ungleichung und beider Einfluss auf Unwissenheit.

## **Buch VI: Via Negativa**

**Kapitel 20.** Neomanie. Ein Blick in die Zukunft in *Via-Negativa*-Manier.

Der **Lindy-Effekt**: Proportional zu seinem Alter überlebt das Alte das Neue. Der **Ziegelstein des Empedokles**. Warum das Irrationale dem als rational Wahrgenommenen überlegen ist.

**Kapitel 21.** Medizin und Asymmetrie. Entscheidungsregeln bei medizinischen Problemen: Warum ein Schwerkranker einem konvexen, der Gesunde dagegen einem konkaven Ergebnis ausgesetzt ist.

**Kapitel 22.** Medizin – ärztliches Handeln in Form von Subtraktion. Erläutert, inwiefern Individuen und die Zufälligkeit ihrer Umgebung zusammenpassen. Warum ich nicht ewig leben möchte.

## **Buch VII: Die Ethik von Fragilität und Antifragilität**

**Kapitel 23.** Das **Agency-Problem** als Fragilitätstransfer. Die **eigene Haut aufs Spiel setzen**. **Doxastische Verpflichtung** oder die **eigene Seele aufs Spiel setzen**. Das **Robert-Rubin-Delikt**, das **Joseph-Stiglitz-Problem** und das **Alan-Blinder-Problem** – alle drei gehen auf das Agency-Problem zurück, eines darüber hinaus auf **Rosinenpickerei**.

**Kapitel 24.** **Ethische Inversion**. Das Kollektiv kann falsch liegen, während Individuen es besser wissen. Wie Menschen in einer Meinung befangen sein können, und wie man sie daraus befreit.

**Kapitel 25.** Conclusio.

**Epilog.** Was geschieht, wenn Nero in die Levante aufbricht, um die Adonisriten mitzuerleben.

# Prolog

## I. Wie man den Wind liebt

Wind löscht eine Kerzenflamme, offenes Feuer regt er an. Für Zufälligkeit, Ungewissheit und Chaos gilt dasselbe: Ich will von ihnen profitieren und mich nicht vor ihnen verstecken. Ich will das Feuer sein, das sich den Wind herbeiwünscht. Damit ist die alles andere als zaghafte Haltung des Autors gegenüber Zufälligkeit und Ungewissheit umrissen.

Wir wollen Ungewissheit nicht nur knapp überleben, nicht nur »gerade noch einmal davonkommen«. Wir wollen Ungewissheit vollkommen unbeschadet überleben und darüber hinaus – wie eine bestimmte Klasse streitlustiger römischer Stoiker – das letzte Wort haben. Die Frage ist: Wie gelingt es uns, das, was wir nicht sehen, nicht durchschauen, nicht erklären können, zu domestizieren, zu dominieren, vielleicht sogar zu bezwingen?

## II. Das Antifragile

Einige Dinge profitieren von Erschütterungen; wenn sie instabilen, vom Zufall geprägten, ungeordneten Bedingungen ausgesetzt sind, wachsen und gedeihen sie; sie lieben das Abenteuer, das Risiko und die Ungewissheit. Doch obwohl dieses Phänomen omnipräsent ist, gibt es kein Wort für das genaue Gegenteil von »fragil«. Nennen wir es »antifragil«.

Antifragilität ist mehr als Resilienz oder Robustheit. Das Resiliente, das Widerstandsfähige widersteht Schocks und bleibt sich gleich; das Antifragile wird besser. Dieses Prinzip steckt hinter allem, was sich im Lauf der Zeit verändert hat: Evolution, Kultur, Ideen, Revolutionen, politischen Systemen, technischen Innovationen, kulturellem und wirt-

schaftlichem Erfolg, hinter dem Überleben von Konzernen, guten Kochrezepten (man denke nur an Hühnersuppe oder an Tartar mit einem Schuss Cognac), hinter dem Wachstum von Städten, Zivilisationen, hinter Gesetzssystemen, den Regenwäldern, der Bakterienresistenz ... und nicht zuletzt hinter dem Fortbestand unserer Spezies auf diesem Planeten. Antifragilität markiert außerdem die Grenze zwischen dem Lebendig-Organischen (oder Komplexen) – beispielsweise dem menschlichen Körper – und dem Unbelebten, irgendeinem Objekt wie beispielsweise dem Tacker auf Ihrem Schreibtisch.

Das Antifragile steht Zufälligkeit und Ungewissheit positiv gegenüber, und das beinhaltet auch – was entscheidend ist – die Vorliebe für eine bestimmte Art von Irrtümern. Antifragilität hat die einzigartige Eigenschaft, uns in die Lage zu versetzen, mit dem Unbekannten umzugehen, etwas anzupacken – und zwar erfolgreich –, ohne es zu verstehen. Um es noch schärfer zu formulieren: Wir sind im Großen und Ganzen besser, wenn wir handeln, als wenn wir denken, und das verdanken wir der Antifragilität. Ich bin auf jeden Fall lieber dumm und antifragil als hyperintelligent und fragil.

Um uns herum lassen sich unschwer Bereiche finden, die von einem gewissen Grad an Stress und Unbeständigkeit profitieren: Wirtschaftssysteme, Ihr Körper, Ihre Ernährung (viele deutet darauf hin, dass Diabetes und viele moderne Krankheiten dieser Art damit zusammenhängen, dass ein bestimmtes Ernährungsschema stur beibehalten wird und der Stressor des Hungerns nicht mehr vorkommt), Ihre Psyche. Es gibt sogar antifragile Finanzverträge: Sie sind bewusst so angelegt, dass sie von Marktschwankungen profitieren.

Antifragilität lässt uns Fragilität besser verstehen. Wir können nicht unsere Gesundheit verbessern, ohne Krankheiten zurückzudrängen; wir können unseren Reichtum nicht steigern, ohne zuvor die Verluste zu verringern, und ebenso sind auch Antifragilität und Fragilität verschiedene Abstufungen auf ein und derselben Skala.

### ***Keine Prognosen***

Indem wir uns mit den Mechanismen der Antifragilität auseinandersetzen, können wir eine systematische, breit angelegte Gebrauchsan-

weisung erstellen, um unabhängig von Vorhersagen im Bereich der Wirtschaft, der Politik, des Gesundheitswesens und des Lebens ganz allgemein Entscheidungen angesichts von Ungewissheit zu treffen – also in all jenen Bereichen, in denen das Unbekannte überwiegt; in jeder Situation, in der wir es mit Zufälligkeit, Nicht-Vorhersehbarkeit, Undurchsichtigkeit oder unvollständigem Verständnis der Dinge zu tun haben.

Es ist sehr viel leichter, sich zu überlegen, ob eine Sache fragil ist, als das Eintreten eines für diese Sache potentiell gefährlichen Ereignisses vorherzusagen. Fragilität ist messbar; Risiken sind (jedenfalls außerhalb der Mauern von Casinos oder des Denkens von Personen, die sich selbst als »Risikoexperten« bezeichnen) nicht messbar. Daraus ergibt sich eine Lösung für das, was ich als Problem des Schwarzen Schwans bezeichnet habe: für die Unmöglichkeit, die Risiken zu kalkulieren, die sich aus seltenen Ereignissen ergeben, sowie die Unmöglichkeit, ihr Eintreten vorherzusagen. Mit der Anfälligkeit für die schädlichen Folgen von Unbeständigkeit, von Volatilität, kann man besser umgehen als mit der Voraussage des Ereignisses, das möglicherweise diese schädlichen Folgen herbeiführen kann. Meine Empfehlung lautet daher, unsere heute übliche Vorgehensweise im Bereich Vorhersagen und Risikomanagement auf den Kopf zu stellen.

Für jeden Bereich schlage ich Regeln vor, mit denen man sich vom Fragilen weg- und auf das Antifragile zubewegen kann durch Reduktion von Fragilität und Nutzbarmachung von Antifragilität. Dabei lässt sich Antifragilität (und Fragilität) fast immer durch einen einfachen Asymmetrietest erfassen: Alles, was von zufälligen Ereignissen oder Erschütterungen mehr profitiert, als dass es darunter leidet, ist antifragil; das Umgekehrte ist fragil.

### ***Antifragilitäts-Entzug***

Wenn Antifragilität eine Eigenschaft derjenigen natürlichen (und komplexen) Systeme ist, die sich durchsetzen konnten, dann werden diese Systeme logischerweise darunter leiden, wenn sie Volatilität, Zufälligkeit und bestimmten Stressoren nicht länger ausgesetzt sind. Sie werden schwächer, sterben oder gehen in die Luft. Indem wir Zufälligkeit und Instabilität unterdrücken, haben wir die Wirtschaft, unsere Gesundheit,

das politische Leben, das Erziehungswesen, fast all unsere Lebensbereiche fragilisiert. Wenn man einen Monat im Bett verbringt (vorzugsweise mit einer ungekürzten Ausgabe von *Krieg und Frieden* und dem Zugriff auf sämtliche sechsundachtzig Folgen der *Sopranos*), führt das zu Muskelschwund; Ähnliches geschieht mit komplexen Systemen – sie werden geschwächt, ja vernichtet, wenn sie keinen Stressoren mehr ausgesetzt sind. Viele Bereiche unserer modernen, strukturierten Welt haben uns mit Top-down-Strategien und Vorkehrungen (die ich in diesem Buch als »Sowjet-Harvard-Illusionen« bezeichnen werde) geschadet, die exakt diesen Effekt haben: Sie sind eine Kränkung der Antifragilität von Systemen.

Das ist die Tragödie der Moderne: Ähnlich wie neurotisch überfürsorgliche Eltern schaden uns häufig die Personen am meisten, die uns beschützen wollen.

Während fast jede Top-down-Dynamik Fragilität erhöht und Antifragilität blockiert, profitieren Bottom-up-Strukturen von einem angemessenen Ausmaß an Stress und Unordnung. Entdeckungsprozesse (oder Innovationen oder technischer Fortschritt) beruhen viel stärker auf anti-fragilem Herumprobieren (Tüfteln) und der offensiven Bereitschaft zum Risiko als auf Schulbildung.

### ***Vorteile auf Kosten anderer***

Damit kommen wir zum schlimmsten Fragilisierungsfaktor unserer Gesellschaft, dem gewichtigsten Krisengenerator: Es mangelt an der Bereitschaft, die eigene Haut aufs Spiel zu setzen. Manche Menschen werden auf Kosten anderer antifragil: Sie schöpfen die Vorteile (den Gewinn) von volatilen, schwankenden, ungeordneten Verhältnissen ab und setzen andere den Nachteilen aus, Verlusten oder den sich daraus ergebenden Schädigungen. Und diese *Antifragilität auf Kosten der Fragilität anderer* ist versteckt: Da man in den intellektuellen Sowjet-Harvard-Zirkeln gegenüber Antifragilität blind ist, wird diese Asymmetrie selten identifiziert; sie gehört (zumindest bislang noch) nicht zum Lehrstoff an Universitäten. Außerdem können, wie wir im Zusammenhang mit der 2008 einsetzenden Finanzkrise gesehen haben, diese explosiven Risiken auf Kosten anderer in der ständig zunehmenden Komplexität moderner



Institutionen und politischer Vorgänge nur allzu leicht dem Blick der Öffentlichkeit entzogen werden. In der Vergangenheit brachten es nur Menschen, die Risiken auf sich nahmen und bereit waren, für die Folgen ihrer Handlungen einzustehen, zu hohem Rang oder Ansehen; wer dasselbe zum Wohle anderer tat, galt als Held. Heute ist genau das Gegenteil der Fall. Wir erleben das Aufkommen einer neuen Klasse invertierter Helden: Bürokraten, Banker, die sich in Davos tummelnden Mitglieder der IAND (International Association of Name Droppers) und Akademiker mit zu viel Macht und bar jeder Verantwortlichkeit. Sie zocken das System ab, und die Bürger zahlen die Zeche.

Noch nie in der Geschichte der Menschheit befand sich so viel Macht in der Hand so vieler Personen, die keinerlei Risiko eingehen und nicht im Geringsten persönlich exponiert sind. Die wichtigste ethische Maxime lautet: *Du sollst nicht deine eigene Antifragilität steigern, indem du die Fragilität anderer erhöhst.*

### **III. Das Gegengift bei Schwarzen Schwänen**

Ich möchte in einer Welt, die ich nicht verstehe, glücklich leben können. Schwarze Schwäne sind große, unvorhersehbare, irreguläre Ereignisse mit massiven Folgen – unvorhergesehen von einem bestimmten Beobachter; diesen Nicht-Propheten, der von dem Ereignis sowohl überrascht als auch geschädigt wird, nennen wir im Folgenden »Trutthahn«. Ich bin der Meinung, dass ein Großteil der Geschichte auf solche Ereignisse zurückgeht, während wir damit beschäftigt sind, unser Verständnis des Gewöhnlichen zu verbessern und dafür Modelle, Theorien oder Darstellungen entwickeln, die außerstande sind, solche Ereignisse nachzuvollziehen oder die Möglichkeit solcher Erschütterungen auszuloten.

Schwarze Schwäne führen unser Denken aufs Glatteis: Weil sie im Nachhinein erklärbar sind, rufen sie in uns den Eindruck hervor, wir hätten sie »irgendwie« vorausgesehen. Und weil wir auf diese Illusion der Vorhersagbarkeit hereinfliegen, erkennen wir nicht, welche Rolle diese Schwäne in unserem Leben spielen. Das Leben ist unendlich viel labyrinthischer, als unser Gedächtnis uns weismachen will – unser Verstand

wirkt darauf hin, Geschichte in etwas Glatt-Lineares zu verwandeln, und daher unterschätzen wir die Rolle des Zufalls. Und wenn wir damit konfrontiert sind, befällt uns Angst, und es kommt zu Überreaktionen. Wegen dieser Angst vor dem Zufall und dem Drang nach Ordnung neigen viele menschengemachte Systeme dazu, den negativen Auswirkungen eines Schwarzen Schwans ausgesetzt zu sein, indem sie die unsichtbare oder kaum sichtbare Logik der Dinge zum Erliegen bringen, ohne von seinen positiven Folgen profitieren zu können. Wer bewusst Ordnung anstrebt, erzielt lediglich eine Pseudo-Ordnung; ein gewisses Ausmaß an wahrer Ordnung und Kontrolle über die Dinge erlangt nur, wer den Zufall bejaht.

Komplexe Systeme stecken voller schwer auszumachender Wechselwirkungen und nichtlinearer Reaktionen. »Nichtlinear« bedeutet: Wenn man die Dosis, beispielsweise in der Medizin, oder die Zahl der Mitarbeiter in einer Fabrik verdoppelt, erzielt man nicht das Doppelte des ursprünglichen Effekts, sondern sehr viel mehr oder sehr viel weniger. Zwei Wochenenden in Philadelphia sind nicht doppelt so nett wie eines – ich habe es ausprobiert. Wenn die Reaktion in einem Diagramm dargestellt wird, ist das Ergebnis nicht linear, also eine gerade Linie, sondern eine Kurve. In einer solchen Umgebung sind einfache kausale Zuordnungen fehl am Platz; man kann nicht erkennen, wie ein Mechanismus funktioniert, wenn man sich nur auf einzelne Teile konzentriert.

Von Menschen gemachte komplexe Systeme haben die Tendenz, nicht mehr kontrollierbare Reaktions-Kaskaden und -Ketten zu entwickeln, die jegliche Vorhersehbarkeit herabsetzen, ja eliminieren und ihrerseits gravierende Ereignisse zur Folge haben. Die moderne Welt schreitet also zwar hinsichtlich des technischen Wissens fort, aber das führt paradoxerweise dazu, dass alles sehr viel unvorhersehbarer wird. Da das Künstlich-Konstruierte immer mehr zunimmt, da wir uns immer weiter von den Modellen entfernen, die uns unsere Vorfahren und die Natur zur Verfügung stellen, und da wir aufgrund unserer immer komplizierter werdenden Realität viel von unserer Robustheit verlieren, gibt es immer mehr Schwarze Schwäne. Außerdem sind wir Opfer des »Fortschritts«, einer neuen Krankheit (ich gebe ihr in diesem Buch den Namen *Neomanie*), die uns dazu verführt, Systeme zu errichten, die anfällig sind für Schwarze Schwäne.

Ein fataler, dabei zentraler und immer wieder verkannter Aspekt von Schwarzen Schwänen ist der Umstand, dass die Wahrscheinlichkeit seltener Ereignisse eben nicht berechenbar ist. Wir wissen weniger über ein Jahrhunderthochwasser als über ein Jahrfünfthochwasser – mit abnehmender Wahrscheinlichkeit vergrößern sich die Modellfehlerwerte. *Je seltener ein Ereignis ist, desto weniger ist es handhabbar, und desto weniger können wir wissen, wie häufig es auftritt* – doch andererseits gilt auch: Je seltener ein Ereignis ist, desto optimistischer präsentieren die »Wissenschaftler« auf Konferenzen ihre Vorhersagen, Modelle und Power-Point-Präsentationen mit Gleichungen auf bunten Folien; desto energischer suggerieren sie, dass sie der Lage schon Herr werden.

Sehr zugute kommt uns der Umstand, dass Mutter Natur dank ihrer Antifragilität die beste Expertin für seltene Ereignisse ist und am besten mit Schwarzen Schwänen umgehen kann; in den Jahrmilliarden ihrer Existenz hat sie es geschafft, fortzubestehen, ohne dass ihr ein von einer Berufungskommission nominierter Fachmann einer Elitehochschule Führungsanweisungen gegeben hätte. Antifragilität ist viel mehr als das Gegenmittel gegen Schwarze Schwäne; wer Antifragilität verstanden hat, verliert die Furcht vor solchen Ereignissen, da er erkennt und anerkennt, wie notwendig sie für die Geschichte der Menschheit, die Technikentwicklung, das Wissen – für einfach alles sind.

### ***Robust ist nicht robust genug***

Man darf nicht vergessen, dass Mutter Natur mehr ist als lediglich »sicher«. Sie zerstört und tauscht aus, selektiert, ordnet neu. Wenn es um seltene Ereignisse geht, reicht es nicht aus, »robust« zu sein. In Anbetracht der Schonungslosigkeit der Zeit geht auf Dauer alles, was auch nur im Mindesten verwundbar ist, zu Bruch – doch unser Planet existiert bereits seit ungefähr vier Milliarden Jahren. Es kann also nicht nur darauf ankommen, robust zu sein. Man bräuchte schon eine absolute Robustheit, damit ein Riss nicht zur Zerstörung des gesamten Systems führt. Da aber absolute Robustheit unmöglich zu erreichen ist, muss es einen Mechanismus geben, mit dem das System sich kontinuierlich regeneriert, indem es unvorhersehbare Erschütterungen,

Stressoren oder Volatilität in seinem Sinne nutzt, anstatt darunter zu leiden.

Das Antifragile profitiert auf lange Sicht von Vorhersagefehlern. Denkt man diese Vorstellung konsequent zu Ende, dann müssten heute auf der Erde viele Dinge, die vom Zufall profitieren, überlebt haben – und andererseits müssten viele Dinge, die für Zufälligkeiten anfällig sind, verschwunden sein. Und das ist tatsächlich der Fall. Wir wiegen uns in der Illusion, das Funktionieren unseres Planeten sei abhängig von Plänen, universitärer Forschung und bürokratischen Finanzierungsmaßnahmen, doch es gibt äußerst überzeugende Hinweise darauf, dass das eine Illusion ist – die Illusion, die ich »Flugunterricht für Vögel« nenne. Technik ist das Resultat von Antifragilität – genutzt von risikofreudigen Personen, die durch Versuch und Irrtum und Tüfteleien etwas entwickeln, wobei die Pläne von Nerds nur eine völlig untergeordnete Rolle spielen. Ingenieure und Tüftler entwickeln Dinge, Geschichtsbücher hingegen werden von Akademikern verfasst; wir müssen uns also die historische Interpretation von Wachstum, Erneuerung und vieler ähnlicher Bereiche noch einmal genauer anschauen.

### ***Zur Messbarkeit (gewisser) Dinge***

Fragilität ist vergleichsweise gut messbar, ganz im Gegensatz zu Risiken, speziell zu Risiken, die mit seltenen Ereignissen zusammenhängen.\*

Wir können (Anti-)Fragilität einschätzen, ja sogar messen, wohingegen wir Risiken und die Wahrscheinlichkeit von Schocks und seltenen Ereignissen nicht kalkulieren können, wie gebildet wir auch immer sein mögen. Risikomanagement, wie es heute gehandhabt wird, ist das Studium eines Ereignisses, das in der Zukunft eintreten wird, und nur ein paar Wirtschaftswissenschaftler und andere Verrückte können aller Erfahrung zum Trotz behaupten, sie seien in der Lage, das zukünftige Vorkommen dieser seltenen Ereignisse »messen« zu können. Dennoch gibt es Dummköpfe, die ihnen das abnehmen, obwohl die Erfahrung mit solchen Behauptungen und die Erfolgsbilanz besagter Wissenschaftler

\* Das bezieht sich – außerhalb von Casinos und einigen eng umschriebenen Bereichen – auf menschengemachte Situationen und Konstruktionen.

klar dagegen spricht. Fragilität oder Antifragilität hingegen sind eine von mehreren Eigenschaften eines Objekts, sei es ein Couchtisch, eine Firma, eine Industrie, ein Land oder ein politisches System. Wir können Fragilität aufspüren, können sie sehen, ja sogar messen, oder zumindest mit nur geringer Fehlerwahrscheinlichkeit Vergleiche hinsichtlich der Fragilität des einen oder anderen anstellen, während Risikovergleiche (bislang) nicht zuverlässig waren. Man kann nicht glaubwürdig behaupten, ein bestimmtes abseitiges Ereignis oder eine größere Erschütterung sei wahrscheinlicher als eine andere (es sei denn, man hat Spaß daran, sich selbst zu täuschen); dagegen kann man mit sehr viel triftigeren Gründen feststellen, dass ein Objekt oder eine Struktur fragiler ist als eine andere, wenn ein bestimmtes Ereignis eintritt. Sie können ohne Weiteres behaupten, dass Ihre Großmutter in Bezug auf Temperaturstürze fragiler ist als Sie selbst; dass gewisse Militärdiktaturen im Fall von politischen Umschwüngen fragiler sind als die Schweiz; dass eine Bank fragiler ist als eine andere, wenn es zu einer Krise kommt; oder dass ein schlampig gebautes modernes Gebäude im Fall eines Erdbebens fragiler ist als die Kathedrale von Chartres. Und Sie können vor allem mit hoher Wahrscheinlichkeit vorhersagen, welches von beiden länger Bestand haben wird.

Anstatt Risiken zu diskutieren (was nichts als feige Prognosegläubigkeit ist), plädiere ich dafür, über Fragilität zu diskutieren. Das hat mit Voraussagen nichts zu tun und bietet außerdem – im Unterschied zum Risikomanagement – das unerschrockene Gegenkonzept der Antifragilität.

Um Antifragilität zu messen, gibt es eine Methode, die dem Stein der Weisen gleicht, eine griffige, einfache Regel, die es uns ermöglicht, Antifragilität in allen möglichen Bereichen aufzuzeigen, vom Gesundheitswesen bis zum Aufbau von Gesellschaften. Im Alltag haben wir sie uns unbewusst zunutze gemacht, im intellektuellen Bereich hingegen bewusst ausgeklammert.

### ***Der Fragilist***

Wir nehmen uns vor, der Belästigung durch Dinge, die wir nicht verstehen, aus dem Weg zu gehen. Allerdings neigen manche Menschen auch dazu, das Gegenteil zu tun. Der Fragilist gehört zu der Sorte Mensch,

die – selbst freitags noch – in Anzug und Krawatte auftritt; er quittiert Ihre Witze mit eisiger Indignation und hat häufig schon in jungen Jahren Rückenprobleme, weil er entweder an einem Schreibtisch oder in einem Flugzeug sitzt und ständig Zeitung liest. Häufig nimmt er an einem befremdlichen Ritual teil, dem im Volksmund so genannten Meeting. Zu allem Überfluss ist er schließlich noch überzeugt, dass es das, was er nicht sieht, nicht gibt, beziehungsweise dass das, was er nicht versteht, nicht existiert. Er verwechselt also letztlich das Unbekannte mit dem Nicht-Existenten.

Der Fragilist fällt auf die Sowjet-Harvard-Täuschung herein, die (unwissenschaftliche) Überschätzung des Geltungsbereichs der Fachwissenschaften. Aufgrund dieser Wahnvorstellung ist er ein naiver Rationalist, ein Rationalisierer, teilweise auch einfach nur ein Rationalist in dem Sinne, dass er davon überzeugt ist, für ihn seien die Gründe hinter den Dingen automatisch zugänglich. Rationalisierend und vernünftigt dürfen wir nicht verwechseln – sie stehen meistens in direktem Gegensatz zueinander. Außerhalb der Grenzen der Physik, vor allem aber in komplexen Bereichen haben die Gründe hinter den Dingen die Tendenz, für uns und speziell für den Fragilisten nicht allzu offensichtlich zu sein. Diese Eigenschaft natürlicher Dinge, sich nicht wie in einer Gebrauchsanweisung anzupreisen, hält gewisse Fragilisten leider nicht davon ab, ihrerseits – ausgehend von ihrem »Wissenschafts«-Verständnis – eine Gebrauchsanweisung abzufassen.

Dank der Fragilisten ist die moderne Zivilisation immer blinder geworden für das Geheimnisvolle, das Undurchdringliche – für den Bereich des Lebens, den Nietzsche als das »Dionysische« bezeichnete. Oder, um Nietzsche in den nicht ganz so poetischen, doch ebenso erhellenden Brooklynslang zu übersetzen: Hier haben wir das vor uns, was Fat Tony ein »Spiel von Dummköpfen« nennt.

Kurz, der Fragilist (medizinischer, ökonomischer, sozialplanerischer Provenienz) ist ein Mann, der Sie dazu bringt, sich Strategien und Tätigkeiten zu eigen zu machen, deren Nutzen klein und sichtbar, deren Nebenwirkungen hingegen potentiell schwerwiegend und unsichtbar sind.

Es gibt den Mediziner-Fragilisten, der zuviel therapiert, weil er die naturgegebenen Selbstheilungskräfte des Körpers nicht anerkennt und Ihnen Medikamente mit möglicherweise schweren Nebenwirkungen

verschreibt; den Strategie-Fragilisten (den intervenierenden Sozialplaner), der das Wirtschaftssystem mit einer Waschmaschine verwechselt, die ständig (von ihm) repariert werden muss und die deshalb als Schrotthaufen endet; den Psychotherapie-Fragilisten, der Kindern Medikamente verschreibt, um ihre Intelligenz und ihre Belastbarkeit zu »steigern«; die Übermutter-Fragilistin; den Trader-Fragilisten, der seine Kunden dazu verleitet, mit »Risikomodellen« zu arbeiten, die das Bankensystem zerstören (und unverdrossen weiter eingesetzt werden); den Militär-Fragilisten, der komplexe Systeme aufmischt; den Prognose-Fragilisten, der Sie ermutigt, immer noch mehr Risiken einzugehen, und viele andere.\*

Dem politischen Diskurs fehlt ganz einfach ein Konzept. Politiker führen in ihren Reden als Ziel und Versprechen so zaghafte Vorstellungen wie »Resilienz« oder »Stabilität« an, nicht aber Antifragilität,\*\* und ersticken damit Wachstums- und Evolutionsprozesse im Keim. Als Menschen haben wir es nicht dank der zaghafte-feigen Vorstellung der

\* Hayek übertrug seine Idee von der organischen Preisentwicklung nicht auf den Bereich des Risikos und der Fragilität. In seinen Augen waren die Bürokraten ineffizient, nicht die Fragilisten. Meine Darstellung geht aus von Fragilität und Antifragilität, die organische Preisgestaltung entwickelt sich als Nebenthema.

\*\* Ich möchte hier erneut wiederholen: Nein, *IstnichtdasselbewieResilienz*. Ich bin mittlerweile daran gewöhnt, am Ende eines Vortrags gefragt zu werden: »Und was ist jetzt der Unterschied zwischen robust und antifragil?«, oder die noch dümmere, noch irritierendere Frage: »Antifragil ist also dasselbe wie resilient, nicht wahr?« Die Reaktion auf meine Antwort besteht normalerweise in einem verstehenden »Ach so«, begleitet von diesem Blick: »Wieso haben Sie das nicht schon früher gesagt?« (Natürlich *habe* ich es schon früher gesagt.) Selbst der Sachverständige, der ein Abstract zu dem wissenschaftlichen Artikel abfasste, den ich über die Definition und Entdeckung der Antifragilität geschrieben hatte, verfehlte den springenden Punkt komplett, er vermischte Antifragilität und Robustheit – und dabei handelte es sich um einen Wissenschaftler, der meine Definitionen als Manuskript vor sich liegen hatte. Es wäre also wohl ratsam, Folgendes noch einmal klarzumachen: Das Robuste oder das Resiliente sind durch Unbeständigkeit und Unordnung weder angreifbar, noch nützen sie ihnen – das Antifragile hingegen profitiert davon. Doch es bedarf offenbar einer gewissen Anstrengung, bis der Gedanke wirklich verstanden ist. Vieles von dem, was gemeinhin robust oder resilient genannt wird, ist tatsächlich nichts weiter als robust oder resilient, die andere Hälfte ist antifragil.

Resilienz so weit gebracht. Und wir wären heute nicht da, wo wir sind, wenn unsere Entwicklung von Politikern abhängig wäre – sie beruht vielmehr auf der Risiko- und Irrtumbereitschaft einer bestimmten Sorte von Menschen, die wir ermutigen, in Schutz nehmen und respektieren müssen.

### ***Wenn das Einfache das Klügere ist***

Ein komplexes System benötigt – entgegen der allgemeinen Meinung – keine komplizierten Systeme, keine Regulierungsmethoden, keine ausgefeilten politischen Strategien. Je einfacher, desto besser. Kompliziertheit hat vielfältige, nicht vorhersehbare Wirkungsketten zur Folge. Da die Dinge nicht bis ins Letzte durchschaubar sind, hat ein Eingreifen unvorhergesehene Auswirkungen. Darauf folgen Entschuldigungen für den »unvorhergesehenen« Aspekt dieser Konsequenzen; dann wird wieder interveniert, um die Sekundäreffekte zu korrigieren, was zu einer sich in alle Richtungen vermehrenden Serie von »unvorhergesehenen« Reaktionen führt, jede schlimmer als ihre Vorgängerin.

Allerdings ist es schwer, das Konzept der Einfachheit in das moderne Leben einzubringen, da Einfachheit dem Geist einer bestimmten Sorte von Menschen zuwiderläuft, die Gehirnakrobatik zur Legitimation ihres Berufszweigs nötig haben.

*Weniger ist mehr und meist auch effektiver.* Daher möchte ich ein paar Tricks, Richtlinien und Verbote im Zusammenhang mit der Frage vorlegen: Wie können wir in einer Welt leben, die wir nicht verstehen, oder besser gesagt, wie können wir angstfrei mit Dingen umgehen, die wir offenkundig nicht verstehen, und vor allem, wie können wir sie produktiv nutzen? Oder noch genauer: Wie können wir uns mit unserer Unwissenheit konfrontieren, ohne das Gefühl zu haben, dass wir uns schämen müssen, zur Gattung Mensch zu gehören – wie können wir stattdessen im Gegenteil offensiv und stolz Mensch sein? Dafür wären allerdings einige strukturelle Veränderungen vonnöten.

Was ich vorschlage, ist eine Landkarte, anhand derer wir unsere menschengemachten Systeme so verändern, dass das Einfache, das Natürliche sich entfalten kann.

Allerdings ist es alles andere als einfach, den Zustand der Einfachheit



zu erreichen. Von Steve Jobs stammt die Erkenntnis, dass »*Sie schwer an sich arbeiten müssen, um Ihr Denken zu reinigen und es damit einfach zu machen*«. Die Araber haben einen Ausdruck für pointierte Prosa: *nicht die Fähigkeit, etwas zu verstehen – das Geschick, es zu schreiben.*

Heuristiken sind schlichte Faustregeln, welche Dinge vereinfachen, so dass sie leicht zu übertragen sind. Der Hauptvorteil von Heuristiken besteht allerdings darin, dass der Benutzer weiß, dass diese Regeln nicht perfekt, sondern lediglich ein zweckdienliches Hilfsmittel sind; er ist daher auch weniger in der Gefahr, einem Leistungsversprechen auf den Leim zu gehen. Gefährlich werden sie in dem Moment, wenn wir das aus dem Blick verlieren.

#### **IV. Über dieses Buch**

Der Weg zur Idee der Antifragilität war, gelinde gesagt, nichtlinear. Eines Tages fiel mir auf, dass Fragilität – ein wissenschaftlich bislang nicht definierter Begriff – beschrieben werden konnte als *Unfähigkeit, Unbeständigkeit zu vertragen*, und dass *das, was Unbeständigkeit nicht verträgt*, auch Zufälligkeit nicht verträgt, Unsicherheit, Irrtümer, Stressoren und so weiter. Denken Sie an irgendetwas Zerbrechliches, beispielsweise Gegenstände in Ihrem Wohnzimmer wie ein Glasrahmen, das Fernsehgerät oder – noch besser – das Geschirr in der Vitrine. Wenn Sie diese Dinge als »fragil« bezeichnen, dann ist damit zwangsläufig der Wunsch verbunden, dass sie in Ruhe gelassen werden, dass die Verhältnisse um sie herum ordentlich und vorhersehbar bleiben mögen. Ein fragiles Objekt würde sehr wahrscheinlich von einem Erdbeben oder dem Besuch Ihres hyperaktiven Neffen nicht profitieren. Darüber hinaus kann alles, was ein kritisches Verhältnis zur Unbeständigkeit hat, auch mit Stressoren, Gefahren, Chaos, abruptem Wechsel, Unordnung, »unvorhergesehenen« Folgen, Unsicherheit und vor allem dem Vergehen von Zeit nicht gut fertig werden.

Antifragilität ergibt sich mehr oder weniger aus dieser Definition von Fragilität. Antifragilität kommt mit Unbeständigkeit und all den genannten Formen der Unsicherheit gut zurecht. Auch die Zeit kann ihr nichts anhaben. Und es lässt sich eine tragfähige und hilfreiche Brücke

zur Nichtlinearität schlagen: Alles, was in irgendeiner Form nichtlinear reagiert, ist gegenüber einer bestimmten Quelle der Zufälligkeit fragil oder antifragil.

Nun ist der Umstand sehr bemerkenswert, dass diese offensichtliche Tatsache – *alles Fragile hasst Unbeständigkeit* und umgekehrt – dem wissenschaftlichen und philosophischen Diskurs bis heute vollständig entgangen ist. Tatsächlich vollständig! Andererseits habe ich mit dem Studium der Anfälligkeit von Dingen für Unbeständigkeit den größten Teil meines Lebens, immerhin zwei Jahrzehnte, zugebracht, und zwar in einer zugegebenermaßen sonderbaren Branche – worüber ich mir im Klaren bin; ich verspreche, später detailliert darauf einzugehen. Mein zentrales Anliegen in diesem Beruf bestand darin, Elemente aufzuspüren, die »Volatilität lieben« oder »Volatilität hassen«; ich musste also lediglich die Ideen aus meinem Spezialgebiet, dem Finanzsektor, auf die breiter gefasste Frage ausdehnen, wie unter unsicheren Vorzeichen in allen möglichen Bereichen Entscheidungen getroffen werden, von der Politikwissenschaft über die Medizin bis hin zu Menüfolgen.\*

In der sonderbaren Berufssparte, in der sich Leute mit Volatilität befassen, gibt es zwei Typen. Da sind zum einen die Akademiker, Autoren und Kommentatoren, die zukünftige Ereignisse studieren und Bücher und Aufsätze schreiben; und zum anderen die Praktiker, die sich nicht mit zukünftigen Ereignissen abgeben, sondern zu verstehen versuchen, wie bestimmte Dinge auf Volatilität reagieren (allerdings sind diese Praktiker meistens mit ihrer Praxis so beschäftigt, dass sie keine Bücher, Aufsätze, Papers oder Reden schreiben, keine Gleichungen und Theorien aufstellen und nicht von hochgradig verstopften, honorarigen Akademiemitgliedern geehrt werden). Der Unterschied zwi-

\* Der Spezialbegriff, den ich für den Umstand benutzte, dass etwas »Volatilität hasst«, lautete »kurzes Vega« oder »kurzes Gamma« (Erhöhung der Unbeständigkeit wirkt sich schädlich aus); und »langes Vega« oder »langes Gamma« dafür, dass etwas von Unbeständigkeit profitiert. Im Folgenden bezeichne ich mit »kurz« beziehungsweise »lang« negatives beziehungsweise positives Ausgesetztsein.

Ich möchte betonen, dass ich nie geglaubt habe, wir seien in der Lage, Volatilität vorherzusagen; ich konzentrierte mich lediglich auf die Frage, wie die Dinge darauf reagieren.

schen den beiden Kategorien ist entscheidend: Wie wir gesehen haben, ist es wesentlich einfacher und leichter zu verstehen, ob etwas durch Unbeständigkeit geschädigt werden kann – ob es also fragil ist –, als schädliche Ereignisse wie die bekannten überdimensionierten Schwarzen Schwäne vorauszusagen. Allerdings verstehen das normalerweise nur die Praktiker (beziehungsweise Menschen, die eher zum Handeln neigen).

### **Die (gar nicht so unzufriedene) Chaosfamilie**

Noch eine formale Anmerkung. Wir haben gesehen, dass Fragilität oder Antifragilität den potentiellen Nutzen oder Nachteil bezeichnet, der sich durch Einwirkung von *etwas* mit Volatilität Zusammenhängendem einstellt. Worum handelt es sich bei diesem Etwas? Ganz einfach: um irgendein Mitglied aus der großen Chaosfamilie.

Die große Chaosfamilie (oder -gruppe): 1. Unsicherheit, 2. Variabilität, 3. unvollkommenes, unvollständiges Wissen, 4. Risiko, 5. Chaos, 6. Unbeständigkeit, Volatilität, 7. Unordnung, 8. Entropie, 9. Zeit, 10. das Unbekannte, 11. Zufälligkeit, 12. Unruhen, 13. Stressoren, 14. Irrtum, 15. Streuung der Ergebnisse, 16. Unwissen.

Dabei können Unsicherheit, Unordnung und das Unbekannte denselben Effekt haben: Antifragile Systeme profitieren (bis zu einem gewissen Grad) davon, und das Fragile leidet darunter – selbst wenn beide auf dem Campus der Universitäten in unterschiedlichen Gebäuden zu finden sind und ein paar Philosophaster, die in ihrem ganzen Leben noch kein Risiko eingegangen sind oder – noch schlimmer – noch gar nicht angefangen haben zu leben, Ihnen sagen werden, dass »sie sich *absolut nicht gleichen*«.

Warum führe ich 9. die Zeit an? Zeit ist eine funktionelle Entsprechung zur Volatilität: Je mehr Zeit vergeht, desto mehr geschieht, desto mehr gerät in Unordnung; denn wenn Sie begrenzte Schädigungen aushalten und gegenüber kleinen Irrtümern antifragil sind, dann stellen sich mit der Zeit auch die Arten von Irrtümern ein, die Ihnen letztlich nützen oder einen Schaden ausgleichen. Das entspricht schlicht dem, was Ihre

Großmutter als Erfahrung bezeichnet. Das Fragile hingegen wird früher oder später, eben im Lauf der Zeit, zu Bruch gehen.

### **Nur ein einziges Buch**

All das macht dieses Buch zu meinem zentralen Werk. Ich hatte eine zentrale Idee, die ich jedes Mal einen Schritt weiterentwickelte, wobei der letzte Schritt – das Buch, das Sie jetzt vor sich haben – eher einem großen Sprung gleicht. Ich kehre zurück zu meinem »praktischen Ich«, zum handlungsorientierten Teil meiner Biographie, denn dieses Buch ist eine Verschmelzung meiner Geschichte als Praktiker und »Spezialist für Volatilität« mit meinem theoretischen und philosophischen Interesse an Zufälligkeit und Ungewissheit. Früher waren das zwei unterschiedliche Wege.

Meine Texte sind keine für sich stehende Essays zu einzelnen Themen, mit einem Anfang, einem Ende und einem Verfallsdatum, sie sind vielmehr einzelne, sich nicht überschneidende Teile dieser einen zentralen Idee. Im Zentrum stehen die Themen Ungewissheit, Zufall, Wahrscheinlichkeit, Unordnung und die Frage, wie wir in einer Welt zurechtkommen, die wir nicht verstehen, einer Welt mit unerkannten Elementen und Eigenschaften, einer Welt des Zufalls und der Komplexität – wo wir Entscheidungen fällen unter opaken, also undurchschaubaren Bedingungen. Das Corpus trägt den Titel *Incerto* und besteht (bis dato) aus einer Trilogie plus philosophischen und fachwissenschaftlichen Adenda. Als Regel kann gelten, dass der Abstand zwischen einem beliebigen Kapitel des einen Buchs – beispielsweise *Antifragilität* – zu einem beliebigen Kapitel eines anderen Buchs – beispielsweise *Narren des Zufalls* – ähnlich groß ist wie der zwischen den Kapiteln eines einzigen dicken Buchs. Mit dieser Regel kann der Gesamttext auf ein breites Spektrum an Themen ausgreifen (aus den Naturwissenschaften, der Philosophie, der Wirtschaft, der Psychologie und Literatur und schließlich meiner eigenen Biographie), ohne in Beliebigkeit abzurutschen.

Die Beziehung dieses Buchs zum *Schwarzen Schwan* lässt sich etwa folgendermaßen umreißen: Trotz der Chronologie (und des Umstands, dass dieses Buch den natürlichen, logischen Schluss aus der Idee vom *Schwarzen Schwan* zieht) ist *Antifragilität* das zentrale Buch und *Der*

*Schwarze Schwan* eine Art Begründung theoretischer Art, wenn nicht sogar ein nachgeordneter Anhang. Warum ist das so? Weil sowohl *Der Schwarze Schwan* als auch sein Vorgänger *Narren des Zufalls* verfasst wurden, um den Leser davon zu überzeugen, dass wir uns in einer schlimmen Situation befinden, und beide sich damit redlich Mühe gegeben haben; dieses Buch hingegen kann von dem Standpunkt ausgehen, dass niemand mehr von der Situation, wie sie ist, überzeugt werden muss. Jeder weiß a), dass Schwarze Schwäne die Gesellschaft und die Geschichte dominieren (und die Menschen aufgrund von Ex-post-Rationalisierungen meinen, sie seien in der Lage, sie zu verstehen); was b) unter anderem zur Folge hat, dass wir nicht genau wissen, was geschieht, vor allem unter der Voraussetzung gravierender Nichtlinearitäten – wir können also gleich zur Praxis übergehen.

### **Kein Mumm, keine Überzeugungen**

Im Einklang mit meinem Praktikerethos lautet die Regel für dieses Buch folgendermaßen: Was ich angerichtet habe, löfle ich auch aus.

Ich habe in jeder Zeile, die ich in meinem Berufsleben verfasst habe, ausschließlich über Dinge geschrieben, die ich auch wirklich getan habe; und wenn ich anderen empfohlen habe, Risiken einzugehen oder zu vermeiden, dann waren das grundsätzlich nur Risiken, denen ich mich selbst gestellt habe oder denen ich aus dem Weg gegangen bin. Wenn ich falsch liege, bin ich der Erste, der darunter zu leiden hat. Ich hatte im *Schwarzen Schwan* vor der Fragilität des Bankensystems gewarnt, und ich hatte Wetten auf den Zusammenbruch des Systems abgeschlossen (vor allem wenn meine Botschaft auf taube Ohren stieß); ich hätte es andernfalls für unmoralisch gehalten, darüber zu schreiben. Dieser persönliche Bezug erstreckt sich auf jeden Bereich, auf das Gesundheitswesen, auf technische Innovationen, auf ganz schlichte Alltagsfragen und vieles mehr. Ich will damit nicht sagen, die eigenen persönlichen Erfahrungen bildeten eine Datenmenge, aus der sich Schlussfolgerungen für eine Idee ableiten ließen; mir geht es lediglich darum, dass solche Erfahrungen eine bestimmte Auffassung mit dem Siegel der Authentizität und Aufrichtigkeit versehen. Erfahrung kann ohne die Rosinenpickerei auskommen, der wir häufig in Studien – vorzugsweise in solchen, die sich »em-

pirisch« nennen – begegnen. In derartigen Studien erliegt der Verfasser, wenn er auf Muster aus der Vergangenheit stößt, allein schon aufgrund der Datenmenge der Versuchung, eine plausible Geschichte zu erfinden.

Des Weiteren würde ich mir korrupt und unmoralisch vorkommen, wenn ich als Bestandteil des eigentlichen Schreibprozesses ein Thema in einer Bibliothek nachschlagen müsste. Dieser Umstand dient als – einziger – Filter. Wenn ein Thema mich nicht so sehr interessiert, dass ich es aus Neugier oder anderen persönlichen Gründen auf *jeden Fall* nachschlage beziehungsweise das bereits getan habe, dann sollte ich eben überhaupt nicht darüber schreiben. Das heißt nicht, dass ich Bibliotheken (reale und virtuelle) ablehne; sie sollten nur einfach nicht die *Quelle* einer Idee sein. Studenten bezahlen Studiengebühren dafür, dass sie im Rahmen ihrer Ausbildung Aufsätze über Themen schreiben, für die sie sich das Wissen aus einer Bibliothek besorgen müssen; ein Profi, der im Gegensatz zum Studenten dafür bezahlt wird, dass er schreibt, und der von anderen ernst genommen wird, sollte einen besseren Filter benutzen. Ich akzeptiere nur ausgereifte Ideen, mit denen ich schon lange umgehe – und solche, die der Wirklichkeit entspringen.

Es ist an der Zeit, die nicht sehr verbreitete philosophische Vorstellung der *doxastischen Verpflichtung* wiederzubeleben: eine bestimmte Art von Überzeugungen, die über das reine Reden hinausgehen und denen wir uns so verpflichtet fühlen, dass wir bereit sind, auch persönliche Risiken für sie einzugehen.

### **Wer einen Betrüger als solchen erkennt ...**

In der Moderne wurde Moral durch den Juristenjargon ersetzt; jeder kann das Gesetz mit Hilfe eines guten Rechtsanwalts austricksen. Und so werde ich die Verlagerung der Fragilität oder besser gesagt den Diebstahl der Antifragilität durch Leute, die das System »arbitrieren«, als solche brandmarken. Diese Leute werden namentlich genannt. Dichter und Maler sind frei, *liberi poetae et pictores*, und mit dieser Freiheit gehen strenge moralische Gebote einher. Erste ethische Norm:

*Wer einen Betrüger als solchen erkennt, ihn aber nicht als Betrüger bezeichnet, ist ein Betrüger.*

Freundlichkeit gegenüber Arroganten ist kein bisschen besser als Ar-

roganz gegenüber den Freundlichen; und wer sich zuvorkommend gegenüber einer Person verhält, die etwas Schändliches getan hat, der entschuldigt sie.

Viele Autoren und Akademiker äußern sich im privaten Kreis, etwa nach einer halben Flasche Wein, anders als in ihren veröffentlichten Texten. Was sie schreiben, ist also erwiesenermaßen und eindeutig eine Fälschung. Und viele Probleme der Gesellschaft gehen auf den Grundsatz zurück: »Die anderen tun es doch auch.« Wenn ich also jemanden im kleinen Kreis nach dem dritten Glas libanesischen Weins (Weißwein) einen gefährlichen, moralisch behinderten Fragilisten nenne, dann muss ich das auch in diesem Buch tun.

Wer in seinen veröffentlichten Texten Menschen und Institutionen als Betrüger bezeichnet, die zuvor noch keiner so genannt hat, muss sich darauf gefasst machen, dass er dafür zur Rechenschaft gezogen wird, aber die Folgekosten sind nicht so hoch, dass sie mich abschrecken könnten. Nachdem der Mathematiker Benoît Mandelbrot die Druckfahnen des *Schwarzen Schwans* gelesen hatte – ich hatte ihm das Buch gewidmet –, rief er mich an und fragte beiläufig: »In welcher Sprache soll ich Ihnen ›viel Glück‹ wünschen?« Wie sich herausstellte, brauchte ich kein Glück; ich war gegen alle möglichen Arten von Angriffen antifragil: Je häufiger mich die Zentrale Fragilisten-Fraktion angriff, desto weiter verbreitete sich meine Botschaft, denn derartige Angriffe motivierten die Leute dazu, sich meine Argumente genauer anzusehen. Heute tut es mir leid, dass ich bei der Nennung von Ross und Reiter nicht noch weiter gegangen bin.

*Kompromisse zulassen ist gleichbedeutend mit Billigung.* Es gibt einen einzigen modernen Grundsatz, dem ich folge; er stammt von George Santayana: *Ein Mensch ist moralisch frei, wenn... er die Welt und andere Menschen mit kompromissloser Aufrichtigkeit beurteilt.* Das ist mehr als ein Ziel: Es ist eine Verpflichtung.

## **Entsteinerung**

Zweite ethische Norm:

Ich bin in dem Maß verpflichtet, mich dem wissenschaftlichen Prozedere anzupassen, wie ich es von anderen verlange – aber nicht darüber hinaus. Wenn ich im Bereich der Medizin oder der Naturwissenschaften

empirische Behauptungen lese, bin ich froh, dass diese Behauptungen das Peer-Review-Verfahren passiert haben, eine Art Faktencheck und eine Prüfung auf methodische Schlüssigkeit. Logische Aussagen oder Äußerungen, die durch mathematische Beweisführung gestützt sind, haben solche Prozesse nicht nötig: Sie können und müssen auf eigenen Beinen stehen. Ich publiziere also die fachspezifischen Fußnoten der einzelnen Kapitel – und nur sie – in speziellen, akademisch ausgerichteten Veröffentlichungen (und begrenze sie auf die Aussagen, für die Nachweise oder komplexere technisch-fachliche Argumentation nötig sind). Doch um der Authentizität willen und zur Vermeidung von Karrierismus (der Herabwürdigung von Wissen zu einem Wettkampfsport) versage ich mir, irgendetwas über diese Fußnoten Hinausgehendes zu veröffentlichen.

Nach über zwanzig Jahren als Transaktions-Trader und Geschäftsmann in dem Beruf, den ich als »sonderbar« bezeichnet habe, versuchte ich mich an einer so genannten Universitätskarriere. Und ich habe in diesem Zusammenhang eine wichtige Mitteilung zu machen (das war der eigentliche Antrieb hinter dem Gedanken der Antifragilität im Leben und der Dichotomie zwischen dem *Natürlichen* und dem entfremdeten *Unnatürlichen*): Handel macht Spaß, regt an, ist lebendig – Handel ist etwas Natürliches, wohingegen die akademische Welt, so durchprofessionalisiert, wie sie momentan ist, keine dieser Eigenschaften hat.

Und für diejenigen, die der Meinung sind, an der Universität gehe es »ruhiger« zu und sie sei eine emotional erholsame Abwechslung nach dem unsteten, riskanten Business-Leben, habe ich eine Überraschung parat: In einem aktiven Leben tauchen jeden Tag neue Probleme und Erschütterungen auf, die die Kopfschmerzen, Verstimmungen und Konflikte des vorangegangenen Tages ersetzen und auslöschen. Ein Nagel verdrängt einen anderen Nagel, und dabei gibt es eine erstaunliche Variationsbreite. Akademiker hingegen (vor allem diejenigen in den Gesellschaftswissenschaften) leben offenbar in einem Zustand ständigen gegenseitigen Misstrauens; sie sind von kleinlichen Zwangsvorstellungen, von Neid bis hin zu eiskaltem Hass besessen; unbedeutende Zu-rechtweisungen wachsen sich zu anhaltendem Groll aus, der im Lauf der Zeit, in der Einsamkeit einer immer gleich bleibenden Umgebung, wo der einzige Austauschpartner ein Computerbildschirm ist, regelrecht



versteinert. Ein vergleichbares Ausmaß an Neid habe ich während meiner Jahre als Geschäftsmann nie erlebt... Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Geld und Handel Beziehungen reinigen; Ideen und Abstraktionen wie »Anerkennung« und »Ansehen« hingegen verzerren sie und führen zu einer Atmosphäre ständiger Rivalität. Menschen, die ständig nach Referenzen gieren, finde ich zunehmend abstoßend, widerwärtig und nicht vertrauenswürdig.

Beim Handel, bei Geschäften und in levantinischen Suks (nicht auf überregionalen Märkten und in Großkonzernen!) kommt das Beste im Menschen zum Vorschein: Nachsicht, Ehrlichkeit, Liebe, Vertrauen und Offenherzigkeit. Als Mitglied der christlichen Minderheit im Vorderen Orient verbürge ich mich dafür, dass Handel, vor allem Handel in einem überschaubaren Rahmen, das Tor zu Toleranz ist – meines Erachtens das einzige Tor zu jeglicher Form von Toleranz. In dieser Hinsicht ist er Rationalisierungen und Belehrungen weit voraus. Das ist wie beim anti-fragilen Tüfteln, wo Fehler klein und schnell vergessen sind.

Ich möchte glücklich darüber sein, ein Mensch zu sein; ich möchte in einer Umgebung leben, in der andere Menschen mit ihrem Schicksal zufrieden sind – allerdings hätte ich mir vor meinem kurzen Abstecher in die akademische Welt nie träumen lassen, dass ich diese Umgebung in einer bestimmten Form des Handels (in Kombination mit der Existenz des abgeschiedenen Forschers) finden würde. Der Zoologe, Autor und libertäre Ökonom Matt Ridley vermittelte mir das Gefühl, dass der Intellektuelle in mir in Wahrheit phönizischer (oder genauer gesagt kanaanitischer) Händler ist.

## **V. Aufbau**

*Antifragilität* besteht aus sieben Büchern und einem Anmerkungsapparat.

Warum »Bücher«? Die erste Reaktion des Romanautors und Essayisten Rolf Dobelli nach der Lektüre der Kapitel über Ethik und die *Via Negativa*, die ich ihm jeweils einzeln zukommen ließ, bestand darin, dass er mir empfahl, aus den Kapiteln jeweils ein eigenes Buch zu machen und es als Essay von kurzer bis mittlerer Länge zu veröffentlichen.



Nassim Nicholas Taleb

**Antifragilität**

Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen

Taschenbuch, Broschur, 688 Seiten, 11,8 x 18,7 cm

ISBN: 978-3-442-74469-5

btb

Erscheinungstermin: Juni 2014

In seinem Weltbestseller »Der Schwarze Schwan« problematisierte Nassim Nicholas Taleb die zunehmende Unberechenbarkeit der Welt. Jetzt liegt sein wichtigstes Buch vor: In »Antifragilität« liefert »der führende Denker unserer Zeit« (Times) eine wirkmächtige Gebrauchsanweisung, wie wir selbst, unsere Unternehmen und Strukturen, Chaos und unberechenbare Ereignisse nicht nur überstehen, sondern sogar davon profitieren können. Denn alles, was nicht antifragil ist, wird verschwinden.

 [Der Titel im Katalog](#)